



[Motivação]

Correios observam clima e elaboram ações estratégicas

Patrícia Bispo

Jornalista responsável pelo conteúdo da comunidade virtual RH.com.br.

Quando se fala em assegurar espaço no mercado, as organizações deparam-se com uma prioridade: permanecerem competitivas diante da concorrência. Para isso, é preciso investir em instalações físicas, aproximar-se dos *stakholders*, adquirir tecnologias de última geração, ter qualidade no atendimento, entre outros fatores. Mesmo que a empresa consiga atender a esses e outros quesitos, se não forem realizados investimentos no capital intelectual, poucas serão as chances de manter a competitividade. Afinal, sem a presença das pessoas uma organização torna-se apenas um registro jurídico, um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) que nunca sairá do papel.

Diante da importância dos profissionais, hoje o universo corporativo reconhece que é indispensável contar com colaboradores comprometidos e que façam o diferencial do negócio. Contudo, como fazer com que os colaboradores dêem o melhor de si e superem metas estabelecidas? Nesse caso, a organização necessitará conhecer a realidade do quadro funcional, ou seja, saber aquilo que os profissionais precisam para se manterem motivados. Para isso, a empresa necessita ter "em mãos" um diagnóstico que dê um norte às suas ações estratégicas. Uma ferramenta muito utilizada no mercado para fazer esse "check-up corporativo" é a pesquisa de clima organizacional (PCO), afinal através dela é possível identificar os pontos fortes e os que precisam ser reavaliados no ambiente corporativo.

Mas como conduzir esse processo? Isso irá depender da realidade de cada companhia e dos recursos que serão disponibilizados. Na Empresa de Correios e Telégrafos, por exemplo, desde 2004 a pesquisa de clima vem sendo aplicada em âmbito nacional e possibilitado a adoção de melhorias que impactam diretamente no dia-a-dia dos funcionários e no negócio da companhia.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) está presente com pelo menos uma agência em cada um dos 5.560 municípios brasileiros. O atendimento ao público é assegurado por uma capilarizada rede de atendimento que inclui 12.270 agências, 11.447 postos de venda de produtos e 26.139 caixas de coleta. Em 2005, registrou um tráfego global de 8,3 bilhões de itens, com volume médio diário de 32,7 milhões de correspondências. Os Correios encerraram 2005 com receita total de R\$ 8,67 bilhões - crescimento de 13,7% em relação ao ano anterior. O lucro líquido também evoluiu, de 316,9 milhões de reais em 2004 para 396,4 milhões reais em 2005, assinalando um aumento de 25,1%. Atualmente, a companhia conta com aproximadamente 110 mil profissionais.

De acordo com Eleuní Melo, psicólogo sênior dos Correios e um dos membros da coordenação técnica da PCO, a competitividade tornou-se um ingrediente que permeia o cotidiano das empresas, fazendo com que dois objetivos sejam sempre perseguidos: a sobrevivência e o crescimento. Nesse contexto, é importante avaliar a que custo se consegue tal resultado. Quando alguém deseja ingressar no mercado de trabalho, em um primeiro momento, almeja ter um emprego. Com o passar do tempo outras necessidades surgem, como: trabalhar em um ambiente agradável, vibrante, onde o reconhecimento ao esforço e à dedicação do profissional sejam valores praticados, que estimule o relacionamento com a equipe, que ofereça perspectiva de desenvolvimento e crescimento profissional, além de uma boa remuneração.

Contudo, não raro, os objetivos da organização e do funcionário podem ser divergentes. O grande desafio da Gestão de Pessoas, então, é harmonizá-los, de modo que a sobrevivência e o crescimento sejam assegurados e o trabalhador encontre no ambiente de trabalho um

“espaço” para satisfazer às suas necessidades. “Esse é o ponto ideal, atingi-lo requer uma estratégia bem traçada. Um dos caminhos é o gerenciamento do clima organizacional”, comenta Eleuní Melo, ao acrescentar que o clima pode ser entendido como a atmosfera coletiva do ambiente de trabalho, decorrente das percepções, das atitudes e das dinâmicas que afetam o comportamento dos profissionais no trabalho.

O clima, por sua vez, é criado pelo grupo, a partir da interação dos seus membros, que passam a compartilhar um marco de referência abstrato chamado cultura organizacional, que resulta da construção de interpretações sobre os mais diferentes eventos corporativos. Portanto, não é a organização que tem um clima, é o conjunto dos colaboradores que vivencia as relações de trabalho dando-lhes um significado ou atribuindo-lhes sentido.

A pesquisa dos Correios - Na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos a gestão do clima organizacional envolve o diagnóstico, o planejamento, o desenvolvimento, o controle e a avaliação continuados da visão dos funcionários sobre as relações de trabalho. Portanto, vai além da pesquisa. A gestão é realizada por meio de ciclos com duração aproximada de 18 meses, uma vez que a pesquisa de clima é aplicada antes e depois do acordo coletivo celebrado entre empresa e colaboradores.

Cada ciclo é composto por cinco macro-etapas que compreendem:

- * 1ª Etapa - realização da pesquisa censitária;
- * 2ª Etapa - análise dos dados e divulgação dos resultados;
- * 3ª Etapa – elaboração dos planos de ação de melhora (corporativo e das unidades);
- * 4ª Etapa - implantação das ações de melhoria e
- * 5ª Etapa - avaliação do ciclo (aférir se houve melhoria a partir das ações implantadas).

Segundo Eleuní Melo, que também é mestre em psicologia social do trabalho e doutor em psicologia, a coordenação da gestão do clima organizacional dos Correios é conduzida a partir do Distrito Federal e que além dele, outros profissionais participam ativamente desse trabalho como: Marilena Oliveira, psicóloga organizacional e especialista em administração de RH; Marthim Leo Mallmann, administrador público e especialista em gestão da qualidade e produtividade; e Ronaldo Araújo, estatístico e mestre em estatística. “Adotamos a pesquisa de clima para convergir os interesses da organização com os dos colaboradores”, complementa.

Vale ressaltar que os Correios convidam todos os colaboradores, com mais de seis meses de empresa, para participarem da PCO. Por estar presente em todos os municípios brasileiros e contar com mais de 110 mil profissionais, o nível de participação dos profissionais vem aumentando gradativamente como demonstram os dados: 2004 – 67,4%; 2005 – 68,4% e 2007 - 75,4%.

A pesquisa é realizada por meio de um questionário estruturado com questões objetivas e, após a sua aplicação, realiza-se a análise dos dados, seguida da etapa de publicação dos resultados. Essa fase de é tratada com particular cuidado, pois a organização parte da premissa de que é fundamental que todos os respondentes conheçam os resultados não só da sua unidade, mas da empresa como um todo. Assim, é possível tratar com transparência as informações colhidas em cada corpo funcional.

O questionário da PCO possui quatro blocos que totalizam 11 fatores avaliados pelos profissionais. Os indicadores trabalhados são: ambiente físico e condições de trabalho; atuação do líder; benefícios; comunicação interna; educação e crescimento profissional; equipe de trabalho; imagem institucional; integração funcionário-empresa; natureza do trabalho (estímulo das atividades atribuídas aos cargos); relacionamento entre áreas e remuneração.

Ao todo são gerados aproximadamente 4.500 relatórios. Cada unidade com mais de cinco questionários respondidos recebe o seu relatório e de posse desse documento, o gestor da unidade discute o resultado com os colaboradores e define as ações de melhoria que estão ao alcance da equipe. Um dos princípios da gestão do clima nos Correios é que o plano de

melhoria seja elaborado em conjunto pelo gerente com os membros da sua equipe. Ao mesmo tempo, a direção da empresa analisa os resultados e define as ações corporativas, aquelas com impacto na organização como um todo.

Os resultados da pesquisa são apresentados por fator e cada um engloba um conjunto de itens agrupados de acordo com a semelhança de conteúdo. Esse agrupamento é definido estatisticamente, por meio da análise fatorial do instrumento. Essa estratégia assegura padrões científicos ao tratamento dos dados. Os fatores pesquisados estão relacionados com a organização, a liderança, as características do trabalho e as políticas de Gestão de Pessoas. O resultado do diagnóstico é sintetizado pelo Índice de Favorabilidade (resultados em percentuais apresentados a partir de uma escala Likert de cinco pontos, sendo o menor índice de 20% e o maior de 100%), que corresponde à média das respostas dos profissionais em todos os itens da pesquisa.

Quando questionado sobre o que mudou nos Correios, após da aplicação de pesquisa, Eleuní Melo afirma que hoje os profissionais, sejam do nível estratégico, tático ou técnico, discutem como está o clima no trabalho e observam que esse trabalho não é uma prática apenas adotada por outras empresas. A partir de então, as pessoas começam a avaliar os resultados de suas respectivas gestões e identificam os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados. "Um terceiro ganho, apontado pelo psicólogo sênior, é o fato do diagnóstico permitir que a empresa saiba onde e como investir nos programas de desenvolvimento gerenciais, bem como quais as ações na área de Recursos Humanos estão alinhadas com a estratégia da companhia", conclui.

Publicado em 01/10/2007 no www.RH.com.br.

Os textos publicados não representam, necessariamente, a opinião dos responsáveis pelo site RH.com.br. Todos os direitos reservados. É expressamente proibida qualquer reprodução.
© atodigital.com